REVENU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE

JUSTE. POUR TOUS.

2012-2016

revenuquebec.ca

ADM-507 (2012-07)

TABLE DES MATIÈRES

Le mot des présidents 3

Notre mission 4

- Un rôle clé 5
- Notre vision 6
- Nos valeurs 8

Le contexte 10

- D'un point de vue économique 11
- D'un point de vue organisationnel 12
- Des défis de taille 13

Les orientations stratégiques 14

- Enjeu 1 : L'équité fiscale 15
- Enjeu 2 : L'efficacité 17

Plan stratégique 2017-2018 : Tableau synoptique 20

Cette publication a été rédigée par Revenu Québec.

ISBN 978-2-550-80279-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-80280-5 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2017

© Gouvernement du Québec, 2017
Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de Revenu Québec.

Note : Pour alléger le texte, nous employons le masculin pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

LE MOT DES PRÉSIDENTS

Du nouveau. Pour tous.

C'est avec fierté que nous vous présentons le *Plan stratégique 2012-2016* de Revenu Québec. Il s'agit de son premier plan stratégique depuis qu'il est devenu une agence le 1er avril 2011.

Cette date restera mémorable dans l'histoire de Revenu Québec. Elle marque le début d'un nouveau chapitre d'une grande organisation, forte de 50 ans d'existence. En lui accordant plus d'autonomie et de souplesse, le gouvernement a réaffirmé toute la confiance qu'il met dans notre organisation, d'une part, dans sa capacité à faciliter le respect volontaire des obligations fiscales et à améliorer la qualité du service à la clientèle; d'autre part, en lui demandant de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour qu'il lutte contre l'évasion fiscale.

Pour atteindre ces objectifs, Revenu Québec devait se doter d'une nouvelle vision, inscrite dans un nouveau plan stratégique. Ce plan guidera nos actions pour les quatre prochains exercices. Il s'articule autour de deux enjeux : l'équité fiscale et l'efficacité. En ce qui concerne le premier enjeu, l'équité fiscale, nous la renforcerons en facilitant le respect volontaire des obligations fiscales et en luttant contre l'évasion fiscale. Quant au second enjeu, l'efficacité, il exprime notre souhait de réussir notre transformation organisationnelle. Nous arriverons à faire mieux grâce à l'engagement de l'ensemble de notre personnel. Nous consacrerons ainsi beaucoup d'efforts pour que Revenu Québec soit reconnu comme un véritable employeur de choix.

Grâce à ce plan stratégique, Revenu Québec entreprend une transformation qui permettra aux citoyens de bénéficier d'une offre de services améliorée et d'une organisation JUSTE. POUR TOUS.

Le président du conseil d'administration
Florent Gagné

Le président-directeur général
Jean St-Gelais

NOTRE MISSION

Percevoir les impôts et les taxes. Administrer les programmes et les services que nous confie le gouvernement.

UN RÔLE CLÉ

Revenu Québec administre le régime fiscal québécois en assurant la perception des impôts et des taxes. Il administre également les programmes et les services que lui confie le gouvernement. Ainsi, il joue un rôle clé au sein de l'appareil gouvernemental en percevant la majeure partie des revenus autonomes du gouvernement du Québec, dans l'intérêt de tous.

Revenu Québec s'assure que chacun paie sa juste part de l'ensemble des sommes dont il est redevable. C'est ainsi que l'organisation

- perçoit les impôts et les taxes;
- réalise des activités de recouvrement et de lutte contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal;
- administre le Programme de perception des pensions alimentaires et d'autres programmes sociofiscaux, tels que le crédit pour frais de garde d'enfants, la prime au travail ou le crédit d'impôt pour solidarité;
- assure l'administration provisoire des biens non réclamés et leur liquidation;
- tient un registre public des entreprises faisant des affaires au Québec et administre le régime québécois régissant l'existence des personnes morales;
- assure, au nom du gouvernement fédéral, la perception de la TPS/TVH sur le territoire québécois.

Revenu Québec joue également un rôle-conseil important auprès du gouvernement en lui recommandant, sur la base de son expérience, des modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes.

Par ailleurs, Revenu Québec a développé une expertise lui permettant d'offrir une gamme diversifiée de services pour le compte de partenaires gouvernementaux. Il offre notamment des services d'expédition massive, de développement de systèmes et de perception. À ce titre, il perçoit diverses cotisations, telles que celles destinées au Régime de rentes du Québec, au Régime d'assurance maladie du Québec, au Régime québécois d'assurance parentale et, depuis le 1er janvier 2011, à la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

NOTRE VISION

« UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA POPULATION QUI FAVORISE ET FACILITE LE MAINTIEN DE L'ÉQUITÉ FISCALE DANS L'INTÉRÊT DE TOUS. »

NOS VALEURS

Pour réaliser sa vision et sa mission, Revenu Québec s'appuie sur ces valeurs.

L'ÉQUITÉ

LE SENS DU SERVICE

LE RESPECT

LE SENS DES RESPONSABILITÉS

LE CONTEXTE

Pour des raisons de fonctionnalité, d'économie et d'efficacité, Revenu Québec a pris en charge, depuis sa création en 1961, des mandats et des programmes additionnels, ce qui a modifié progressivement sa mission de départ, qui était alors strictement fiscale. Ainsi, en plus d'assumer son rôle de percepteur des impôts et des taxes, il participe aux missions sociale et économique du gouvernement.

Revenu Québec est devenu une agence autonome et imputable le 1er avril 2011. Ainsi, il pourra mieux poursuivre son évolution et améliorer sa performance. Son changement de statut s'effectue dans un contexte où les attentes envers l'organisation sont de plus en plus grandes.

D'UN POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

En route vers l'équilibre budgétaire

Le contexte économique actuel influe directement sur les équilibres financiers des gouvernements de nombreux pays. Le Québec n'y échappe pas. C'est pourquoi, pour lutter contre le déficit budgétaire, le gouvernement a défini et mis en œuvre un Plan de retour à l'équilibre budgétaire en octobre 2009. Celui-ci prévoit l'élimination du déficit budgétaire d'ici 2013-2014. Ce plan contient un certain nombre de mesures qui agissent sur les dépenses et les revenus du gouvernement.

Parmi ces mesures figure la lutte contre l'évasion fiscale. Le gouvernement doit percevoir toutes les sommes qui lui sont dues pour maintenir sa capacité à offrir des services publics de qualité. C'est pourquoi il a fixé des cibles ambitieuses de récupération fiscale à Revenu Québec. Graduellement, ces cibles augmenteront jusqu'à 1,4 milliard de dollars de récupération fiscale additionnelle d'ici 2013-2014.

Pour Revenu Québec, l'atteinte de ces cibles constitue un défi important. Malgré l'ensemble des actions entreprises pour lutter contre l'évasion fiscale au cours des années récentes, des sommes importantes continuent d'échapper à l'État québécois. On estime à 3,5 milliards de dollars par année les pertes fiscales associées à l'économie au noir au Québec, sans compter les sommes perdues en raison du non-respect des règles fiscales.

D'UN POINT DE VUE ORGANISATIONNEL

La transformation en agence autonome et imputable

Pour que Revenu Québec joue pleinement son rôle, le gouvernement a posé un geste majeur : il a transformé son statut, faisant de lui une agence autonome et imputable dotée d'un conseil d'administration.

Prenant appui sur le vaste plan de modernisation de son administration effectué au cours des dernières années et des succès rencontrés à cet égard en matière de service à la clientèle et de récupération fiscale, Revenu Québec a désormais les moyens et la marge de manœuvre nécessaires pour améliorer la qualité des services qu'il offre à sa clientèle et atteindre les cibles qui lui ont été fixées dans le cadre du Plan de retour à l'équilibre budgétaire. Le financement sur une base d'affaires exige également la révision de l'ensemble des processus opérationnels, décisionnels et administratifs. Dans ce contexte, Revenu Québec veut relever le défi d'améliorer encore plus son efficacité.

Il est certain que la réussite de la transformation en agence et l'atteinte des résultats attendus ne pourront se faire sans la compétence et l'engagement de l'ensemble du personnel et des gestionnaires de Revenu Québec.

DES DÉFIS DE TAILLE

La gestion de la relève

D'ici 5 ans, plus de 2 700 employés de Revenu Québec seront admissibles à la retraite. Le départ massif éventuel de ces employés devra pouvoir s'effectuer sans heurts, c'est-à-dire sans compromettre la poursuite des activités et le maintien de la qualité des services.

Revenu Québec devra innover pour attirer et fidéliser les personnes talentueuses dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif.

L'évolution rapide des technologies

Les technologies de l'information et de la communication sont en constante évolution, entraînant avec elles de nouveaux besoins et de nouvelles attentes chez la clientèle.

Le virage électronique entrepris par Revenu Québec dès le début des années 1990 a permis de mettre à la disposition des citoyens et des entreprises un large panier de services en ligne. Depuis le 31 décembre 2011, plus de 60 % des principales transactions et communications de Revenu Québec sont désormais effectuées par voie électronique.

Dans un environnement technologique en évolution permanente, toute la gamme de services doit constamment être adaptée pour répondre au nombre toujours croissant d'utilisateurs. Ainsi, l'infrastructure et certains systèmes informatiques de Revenu Québec nécessitent une mise à niveau pour être compatibles avec la prestation électronique de services qui prend de plus en plus d'ampleur.

L'appropriation des nouvelles technologies est l'occasion pour l'organisation d'améliorer la qualité de son offre de services et d'augmenter l'efficacité de son fonctionnement.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte dans lequel évolue Revenu Québec permet de déterminer deux grands enjeux à relever au cours des quatre prochaines années : renforcer l'équité fiscale et l'efficacité de son organisation.

ENJEU 1 : L'ÉQUITÉ FISCALE

En matière d'équité fiscale, Revenu Québec se veut JUSTE. POUR TOUS. Il souhaite atteindre une plus grande équité fiscale en travaillant sur deux fronts.

Sur un premier front, Revenu Québec maintiendra des services de qualité pour les contribuables afin de favoriser le respect volontaire de leurs obligations fiscales. En ce sens, il souhaite rendre la tâche aussi facile que possible aux contribuables qui respectent la loi fiscale. Dans cette optique, il s'est donné les objectifs suivants : mieux prendre en compte les attentes et les besoins de la clientèle, améliorer la qualité de l'offre de services à la clientèle, éliminer les irritants, simplifier les processus et continuer ainsi dans la voie de l'allègement réglementaire, minimiser les coûts de gestion imposés aux particuliers, aux entreprises et à leurs représentants pour qu'ils se conforment à la loi fiscale, favorisant ainsi la compétitivité économique du Québec.

Sur un second front, Revenu Québec poursuivra résolument sa lutte contre l'évasion fiscale. Cela permettra également à Revenu Québec de jouer un rôle majeur dans l'atteinte des objectifs du Plan de retour à l'équilibre budgétaire.

Offrir des services de qualité pour favoriser le respect volontaire des obligations fiscales

Le régime fiscal québécois repose sur l'autocotisation, ce qui signifie que les citoyens et les entreprises doivent, de façon volontaire, remplir leurs obligations fiscales. Cette autocotisation permet à l'État de percevoir la presque totalité des impôts et des taxes nécessaires au financement des services publics, dans l'intérêt de tous. Les efforts que fait Revenu Québec pour simplifier la vie de la clientèle lui permettent ainsi de réduire le coût lié à l'accomplissement de ses obligations fiscales. En conséquence, Revenu Québec maximisera ses efforts pour offrir des services de qualité aux citoyens et aux entreprises, ce qui favorisera le respect volontaire de leurs obligations fiscales.

- **Développer une relation positive avec la clientèle**

  Revenu Québec souhaite modifier la perception des citoyens et des entreprises à son endroit, notamment en améliorant sa façon de communiquer avec eux. Le développement d'une relation de confiance avec la clientèle est, en effet, un facteur déterminant dans la réussite d'un système fiscal basé sur l'autocotisation. Revenu Québec mettra en place des mesures permettant d'améliorer le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de ses services. Il révisera également sa déclaration de services aux citoyens et aux entreprises de façon à s'assurer que les engagements qui y sont présentés répondent aux besoins et aux attentes de la clientèle.

- **Améliorer la qualité des services en simplifiant et en facilitant les démarches des particuliers, des entreprises et de leurs représentants**

  Revenu Québec s'engage à faciliter la tâche des particuliers, des entreprises et de leurs représentants en leur offrant des services de qualité et une prestation électronique de services qui répondent à leurs besoins, tout en simplifiant l'administration de la fiscalité.

- **Donner une information fiable et adéquate sur les droits et obligations des particuliers, des entreprises et de leurs représentants**

  L'accès à une information fiable et adéquate est une condition essentielle à l'accomplissement des obligations fiscales par les particuliers, les entreprises et leurs représentants. Revenu Québec mettra tout en œuvre pour assurer la cohérence et la qualité de l'information transmise à la clientèle.

Lutter contre l'évasion fiscale

Revenu Québec doit s'assurer que chaque particulier et chaque entreprise paie sa juste part d'impôt et de taxes. En conséquence, il ne ménagera aucun effort pour lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal. C'est pourquoi il réalisera des activités de contrôle, basées sur une analyse fine des comportements de la clientèle. Il développera également des approches innovantes en ayant recours aux nouvelles technologies et avec l'objectif de modifier le comportement des personnes qui ne respectent pas les règles fiscales. La gradation des moyens utilisés permettra ainsi de renforcer la lutte que le gouvernement a engagée contre l'évasion fiscale.

- **Poursuivre les efforts de sensibilisation et de prévention**

  Pour sensibiliser la population à l'importance du respect des obligations fiscales, Revenu Québec adoptera notamment des méthodes de communication novatrices.

- **Accroître et améliorer les activités de contrôle**

  Revenu Québec mettra tout en œuvre pour atteindre les cibles de récupération fiscale qui lui ont été fixées dans le Plan de retour à l'équilibre budgétaire, en s'appuyant sur ses valeurs : l'équité, le sens du service, le respect et le sens des responsabilités.

  Il entend améliorer l'efficacité de ses activités de contrôle fiscal en innovant et en optimisant les outils dont il dispose.

- **Améliorer les activités de recouvrement**

  L'optimisation des processus de recouvrement des créances permettra à Revenu Québec de mieux contrôler la croissance de ses comptes à recevoir et de la dépense de mauvaises créances.

AUJOURD'HUI, REVENU QUÉBEC A L'AMBITION DE CONTINUER À ÊTRE UNE ADMINISTRATION FISCALE DE CLASSE MONDIALE

ENJEU 2 : L'EFFICACITÉ

L'efficacité constitue le deuxième enjeu stratégique de Revenu Québec. L'accomplissement de sa mission et son financement désormais attribué sur une base d'affaires exigent une amélioration continue de son efficacité. Pour y parvenir, il s'appuiera sur son principal atout, son personnel. Il comptera également sur une gouvernance exemplaire, notamment en améliorant ses processus et en se dotant de politiques d'encadrement de la gestion des risques.

Assurer une gouvernance exemplaire et une saine gestion

Revenu Québec mettra tout en œuvre pour réussir sa transformation et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, tout en assurant une gestion efficiente de ses ressources.

- **Adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance**

  Le changement de statut de Revenu Québec exige une adaptation du mode de fonctionnement de l'organisation pour qu'elle puisse adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

- **Faire évoluer les processus vers les meilleures pratiques**

  Les processus de Revenu Québec seront mis à jour en fonction des meilleures pratiques utilisées par les administrations fiscales dans le monde. Ainsi, l'utilisation optimale des ressources qui lui sont attribuées en vue de l'accomplissement de sa mission est assurée.

- **Gérer efficacement les programmes sociaux et non fiscaux que nous confie le gouvernement**

  Revenu Québec s'assurera que les programmes que lui confie le gouvernement sont gérés de façon efficace et efficiente. Il pourra, de cette façon, offrir les meilleurs services possibles à la clientèle.

Miser sur un personnel compétent, mobilisé et au service de notre clientèle

Pour assurer la réussite de sa transformation, Revenu Québec doit repositionner la fonction ressources humaines au sein de l'organisation. Il se dotera ainsi d'une stratégie globale en matière de gestion des ressources humaines, ce qui lui permettra non seulement d'attirer et de recruter des personnes compétentes, mais aussi de fidéliser le personnel en lui offrant un environnement de travail stimulant.

- ### Transformer l'organisation en matière de gestion des ressources humaines

  Pour transformer l'organisation en matière de gestion des ressources humaines, Revenu Québec se dotera d'une stratégie globale destinée à déterminer et à mettre en œuvre l'ensemble des leviers d'action permettant de renforcer la performance du personnel, tout en améliorant la flexibilité organisationnelle.

- ### Attirer et développer les talents

  Revenu Québec déploiera des moyens novateurs pour attirer et développer les personnes ayant les bons profils de compétences et assurer, ainsi, une meilleure adéquation entre les postes et l'expertise recherchée.

- ### Offrir un environnement de travail stimulant

  En vue de fidéliser et de mobiliser son personnel, Revenu Québec compte lui offrir un cadre de vie stimulant dans lequel il pourra se développer, tout en participant à la réalisation des objectifs organisationnels. Pour y parvenir, il mettra à la disposition de son personnel des outils de travail performants et s'assurera que la contribution de chaque membre du personnel aux objectifs organisationnels est reconnue.

PLAN STRATÉGIQUE 2012-2016

TABLEAU SYNOPTIQUE

Mission
Percevoir les impôts et les taxes.
Administrer les programmes et les services que nous confie le gouvernement.

Vision
Une organisation au service de la population qui favorise et facilite le maintien de l'équité fiscale dans l'intérêt de tous.

ENJEU 1 : ÉQUITÉ FISCALE

ENJEUX		ORIENTATIONS	OBJECTIFS	
1 ÉQUITÉ FISCALE	1.1	Offrir des services de qualité pour favoriser le respect volontaire des obligations fiscales	1.1.1 **Développer une relation positive avec la clientèle**	
			Résultats visés	Indicateurs
			Atteindre un taux optimal de satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des services
			Avoir adopté une nouvelle déclaration de services aux citoyens et aux entreprises et atteindre les objectifs qu'elle contient	Adoption d'une nouvelle déclaration de services aux citoyens et aux entreprises et suivi de l'atteinte des objectifs
			1.1.2 **Améliorer la qualité des services en simplifiant et en facilitant les démarches des particuliers, des entreprises et de leurs représentants**	
			Résultats visés	Indicateurs
			31 mars 2013 : Avoir adopté des plans d'amélioration des services et de simplification des démarches de la clientèle 31 mars 2016 : Avoir réalisé les mesures prévues aux plans	Adoption des plans et suivi des travaux réalisés
			D'ici 2016, augmenter l'utilisation des services en ligne : **Déclaration de revenus des particuliers** : de 50 % à 60 % **Déclaration de revenus des sociétés** : de 61 % à 75 % **Déclaration de retenues à la source** : de 54 % à 65 % **Déclaration de taxes** : de 32 % à 50 % **Paiement en ligne** : de 26 % à 35 % **Dépôt direct** : de 59 % à 65 %	Taux d'utilisation des principaux services en ligne
			1.1.3 **Donner une information fiable et adéquate sur les droits et obligations des particuliers, des entreprises et de leurs représentants**	
			Résultats visés	Indicateurs
			D'ici 2016, avoir développé et mis en place des mesures en vue d'améliorer la fiabilité et la qualité des informations transmises à la clientèle	Mise en place d'une méthode continue d'évaluation de la fiabilité et de la qualité des renseignements fournis à la clientèle
			Augmenter la proportion de la clientèle ayant produit sa déclaration de revenus dans les délais prescrits	Proportion de la clientèle (particuliers et entreprises) ayant produit sa déclaration de revenus dans les délais prescrits

ENJEU 1 (SUITE)

ENJEUX	ORIENTATIONS	OBJECTIFS	
	1.2 Lutter contre l'évasion fiscale	1.2.1 **Poursuivre les efforts de sensibilisation et de prévention**	
		Résultats visés	Indicateurs
		Maintenir le nombre d'interventions de sensibilisation et de prévention réalisées	Nombre d'interventions de sensibilisation et de prévention réalisées
		1.2.2 **Accroître et améliorer les activités de contrôle**	
		Résultats visés	Indicateurs
		D'ici 2016, avoir implanté des mesures innovantes en matière de contrôle fiscal	Mesures implantées et leurs résultats
		Accroître les résultats des activités de contrôle fiscal à 3,3 G$ en 2012-2013 et 3,6 G$ à compter de 2013-2014	Résultats des activités de contrôle fiscal
		1.2.3 **Améliorer les activités de recouvrement**	
		Résultats visés	Indicateurs
		Optimisation en continu du processus de recouvrement	Sommes encaissées Évolution des comptes à recevoir Évolution de la dépense de mauvaises créances
		Viser un coût unitaire optimal par dollar recouvré	Coût unitaire direct par dollar recouvré

ENJEU 2 : EFFICACITÉ

ENJEUX		ORIENTATIONS	OBJECTIFS	
2 EFFICACITÉ	2.1	Assurer une gouvernance exemplaire et une saine gestion	2.1.1 **Adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance**	
			Résultats visés	Indicateurs
			31 mars 2014 : Avoir adopté l'essentiel des meilleures pratiques	État d'avancement de la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de gouvernance
			2.1.2 **Faire évoluer les processus vers les meilleures pratiques**	
			Résultats visés	Indicateurs
			Se situer parmi les administrations fiscales les plus performantes	Études d'étalonnage
			Réviser et améliorer les processus d'affaires opérationnels et les processus de soutien administratif	État d'avancement de la révision des processus
			2.1.3 **Gérer efficacement les programmes sociaux et non fiscaux que nous confie le gouvernement**	
			Résultats visés	Indicateurs
			Améliorer les services offerts aux citoyens, notamment dans le secteur des pensions alimentaires, du Registraire des entreprises et de l'administration des biens non réclamés	Adoption des meilleures pratiques de gestion
	2.2	Miser sur un personnel compétent, mobilisé et au service de notre clientèle	2.2.1 **Transformer l'organisation en matière de gestion des ressources humaines**	
			Résultats visés	Indicateurs
			D'ici 2013, se doter d'une stratégie globale en matière de gestion des ressources humaines	Adoption de la stratégie
			Réaliser les différents volets prévus à la stratégie selon l'échéancier établi	État d'avancement des différents volets de la stratégie
			2.2.2 **Attirer et développer les talents**	
			Résultats visés	Indicateurs
			D'ici 2013, se doter d'un plan d'action visant à recruter des personnes ayant les bons profils de compétences et à développer l'expertise du personnel	Adoption du plan d'action
			Réaliser les actions prévues dans le plan d'action selon l'échéancier établi	Degré de réalisation des différentes mesures du plan d'action Taux de comblement des postes alloués
			2.2.3 **Offrir un environnement de travail stimulant**	
			Résultats visés	Indicateurs
			Poursuivre les actions en cours en vue d'améliorer la mobilisation du personnel et de le fidéliser	Actions réalisées Taux de roulement Indice de mobilisation